



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**KOMITMEN PEGAWAI KANAN PERKHIDMATAN  
KASTAM TERHADAP ORGANISASI**

**HASSAN BIN ARSHAD**

**FPP L 1994 9**

**KOMITMEN PEGAWAI KANAN  
PERKHIDMATAN KASTAM  
TERHADAP ORGANISASI**

**HASSAN BIN ARSHAD**

**Tesis ini dikemukakan Sebagai Memenuhi  
Sebahagian Daripada Keperluan bagi  
Ijazah Master Sains di Pusat  
Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan  
Universiti Pertanian Malaysia**

**Februari 1994**



## **PENGHARGAAN**

Bersyukur saya kehadiran Allah Subhanahu Wataala kerana dengan limpah kurnia dan izin-Nya, penyelidikan ini telah dapat disiapkan dalam bentuk yang ada sekarang. Di samping itu, saya ingin menyampaikan setinggi-tinggi penghargaan saya kepada beberapa pihak dan orang perseorangan tertentu atas segala bentuk bantuan, bimbingan, kerjasama dan dorongan yang telah disumbangkan dalam menghasilkan tesis ini.

Khususnya, saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih saya kepada Prof. Madya Dr. Aminah binti Ahmad , Dr. Bahari bin Yatim dan Dr. Turiman bin Suandi dari Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia yang telah banyak membantu saya dengan cadangan dan teguran membina bagi membaiki mutu penyelidikan ini. Dr. Aminah terutama sekali telah membaca draf awal serta memberikan bimbingan dan cadangan yang berguna untuk membaiki isi kandungan, bahan bertulis kajian serta gaya persembahannya.

Kepada Dr. Bahari bin Yatim dan Dr. Turiman bin Suandi, penghargaan yang tinggi dirakamkan untuk mereka kerana menyemak kertas cadangan penyelidikan dan seterusnya membantu membaiki mutu kandungan dan gaya persembahan tesis, terutama mengenai aspek analisis dan interpretasi data.

Kepada Profesor Madya Dr. Mohd Fadzilah bin Kamsah, Profesor Dr. Rahim bin Md. Sail, Dr. Md. Salleh bin Hassan, Puan Saodah binti Wok dan Encik Abdul Mua'ti @ Zamri bin Ahmad,

semuanya daripada Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia, juga Encik Tambi bin Hasan daripada Kementerian Pertanian, Kuala Lumpur dan Cik Rusinah Ali daripada Jabatan Kastam dan Eksais Diraja, ingin saya rakamkan rasa terima kasih yang tidak terhingga kerana telah banyak membantu saya dalam aspek memperbaiki mutu kandungan dan gaya persembahan tesis ini.

Saya juga tidak lupa mengucapkan jutaan terima kasih kepada pihak Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia, khususnya buat Yang Berbahagia Dato' Haji Mohd. Nor bin Abdul Hamid, Ketua Pengarah Kastam, Encik Ahmad Padzli bin Mohyiddin, Timbalan Ketua Pengarah Kastam (Pelaksanaan) dan semua pegawai lain yang memberikan dorongan dan membantu saya menjayakan penyelidikan ini.

Kepada Puan Abidah binti Hj. Mohd. Yusof, Encik Jasmi bin Baba dan Puan Khiriyah binti Ahmad ingin saya merakamkan berbanyak-banyak terima kasih buat mereka kerana membantu menaip tesis ini daripada berbentuk manuskrip asal kepada dalam bentuk sekarang.

Akhir sekali, ingin saya merakamkan setinggi-tinggi terima kasih saya dan memohon berbanyak maaf kepada ibu saya Puan Hajah Khadijah binti Md. Isa, isteri Puan Hendon binti Mohd. Noor dan anak-anak saya Haseena Syaakira dan Haseena Syazwani yang sentiasa menjadi sumber inspirasi dan kekuatan azam saya serta sentiasa bersabar dengan kesibukan saya dalam menyiapkan tesis ini.

## JADUAL KANDUNGAN

Muka surat

PENGHARGAAN .....	i
SENARAI JADUAL .....	vii
SENARAI RAJAH .....	xi
GLOSARI .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
BAB	
I PENDAHULUAN	
Pengenalan Jabatan Kastam dan Eksais Diraja .....	1
Latar Belakang Masalah Penyelidikan .....	4
Pelepasan Jawatan .....	6
Permohonan Kerja Lain .....	7
Persaraan Awal .....	7
Kekerapan Cuti Sakit .....	8
Kekerapan Mengambil Cuti Rehat .....	9
Pernyataan Masalah Penyelidikan.....	11
Objektif Penyelidikan .....	13
Hipotesis Penyelidikan .....	14
Kepentingan Penyelidikan .....	15
Skop Penyelidikan .....	16
Batasan Penyelidikan .....	16
II SOROTAN BAHAN BERTULIS	
Pengertian Organisasi .....	17
Sikap dan Tingkah Laku Individu di Tempat Kerja.....	19
Pekerjaan dan Pengikatan Pekerja dengan Organisasinya .....	20
Komitmen Terhadap Organisasi .....	25
Ciri-ciri Peribadi .....	29
Ciri-ciri Kerja .....	31
Pengalaman di Tempat Kerja.....	36
Kepemimpinan dan Penyeliaan .....	40
Definisi Istilah .....	43

### III KAEDAH PENYELIDIKAN

Model Penyelidikan .....	48
Populasi dan Sampel .....	52
Populasi .....	52
Persampelan .....	53
Sumber Data dan Alat Pengukuran.....	54
Ujian Kebolehpercayaan Alat Pengukuran.....	58
Kesahan Kandungan .....	61
Pengumpulan Data .....	64
Analisis Data.....	65
Pengukuran Skor Komitmen Terhadap Organisasi .....	65
Pengukuran Skor Dimensi	
Angkubah Bebas .....	67
Ciri Kerja .....	67
Pengalaman di Tempat Kerja .....	68
Kepemimpinan Pegawai	
Penyelia Utama .....	69

### IV HASIL PENYELIDIKAN DAN PERBINCANGAN

Maklumat Latar Belakang Responden .....	71
Gred Jawatan .....	71
Kategori Perkhidmatan .....	72
Tempat Bertugas .....	73
Jantina .....	74
Umur .....	76
Tempoh Perkhidmatan dengan JKED .....	76
Tempoh Perkhidmatan Mengikut	
Tempat Kerja Kini .....	77
Pendapatan Bulanan .....	79
Taraf Pendidikan .....	80
Taraf Rumah Kediaman .....	81
Jarak Antara Tempat Kerja dengan Rumah Kediaman .....	82
Ciri-Ciri Kerja .....	83
Pengenalan Tugas .....	84
Ragaman Kemahiran .....	85
Autonomi Kerja .....	86
Maklum Balas Tugas .....	87
Kekompleksan Kerja .....	87
Pengalaman di Tempat Kerja .....	88
Sikap Kumpulan Kerja	
Terhadap Organisasi .....	90
Pencapaian Pengharapan .....	91
Cabaran Kerja pada Tahun Pertama	
Perkhidmatan .....	92
Kepentingan Sumbangan Pegawai .....	93
Keutuhan Imej Kendiri .....	94

Kepemimpinan Pegawai Penyelia Utama .....	95
Pemikiran .....	96
Perasaan dan Perhubungan	
Sesama Sendiri .....	96
Ciri-ciri Tingkah Laku Lahiriah .....	97
Komitmen Terhadap Organisasi .....	98
Aras Komitmen Terhadap Organisasi	
mengikut Gred Jawatan .....	99
Aras Komitmen Terhadap Organisasi	
mengikut Aktiviti Perkhidmatan .....	101
Aras Komitmen Terhadap Organisasi	
mengikut Tempat Bertugas .....	103
Aras Komitmen Terhadap Organisasi	
mengikut Jantina .....	105
Aras Komitmen Terhadap Organisasi	
mengikut Bangsa .....	106
Aras Komitmen Terhadap Organisasi	
mengikut Taraf Pendidikan .....	108
Aras Komitmen Terhadap Organisasi	
mengikut Tempat Kediaman .....	110
Ujian Hipotesis .....	112
Perkaitan antara Komitmen	
Terhadap Organisasi dengan	
Angkubah Bebas .....	112
Perkaitan antara Komitmen	
Terhadap Organisasi dengan	
Dimensi Ciri-ciri Peribadi .....	112
Perkaitan antara Komitmen	
Terhadap Organisasi dengan	
Dimensi Ciri-ciri Kerja .....	114
Perkaitan antara Komitmen	
Terhadap Organisasi dengan	
Dimensi Faktor Pengalaman	
di Tempat Kerja .....	115
Perkaitan antara Komitmen	
Terhadap Organisasi dengan	
Dimensi Kepemimpinan	
Pegawai Penyelia Utama .....	117
Perkaitan antara Dimensi	
Terpilih Sebagai Kumpulan Faktor	
Penunjuk Ramal dengan Komitmen	
Terhadap Organisasi .....	118
Perbincangan Hasil Penyelidikan .....	123

V RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN  
PENYELIDIKAN

Rumusan .....	131
Objektif Satu .....	132
Objektif Dua .....	132
Objektif Tiga .....	133
Objektif Empat.....	133
Objektif Lima .....	134
Objektif Enam .....	134
Implikasi Penyelidikan .....	136
Cadangan .....	139
Pelaksanaan Pihak Berkenaan .....	139
Penyelidikan Akan Datang .....	140

RUJUKAN .....	141
---------------	-----

LAMPIRAN

Lampiran A - Jadual Soal selidik .....	154
Lampiran B - Surat Menyurat .....	177
Lampiran C - Jadual Tambahan .....	179
Lampiran D - Rajah 4 dan 6.....	182

VITA .....	184
------------	-----



## SENARAI JADUAL

JADUAL		<u>Muka Surat</u>
1	Kedudukan Sumber Tenaga Manusia Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia (JKED) Mengikut Kategori Perkhidmatan Pada Februari 1989.....	4
2	Kedudukan Pegawai Yang Melepaskan Jawatan Antara 1985 Dan Januari 1989 Mengikut Kategori Terpilih .....	6
3	Kedudukan Pegawai Bersara Secara Pilihan Mengikut Gred Jawatan Dalam Tempoh 1986 - 1989 .....	8
4	Purata Harian Cuti Sakit dalam Tempoh Satu Tahun Kalender mengikut Tiga Tahun Terpilih di Kalangan Tiga Gred Jawatan Terpilih .....	9
5	Kekerapan Pegawai Mengambil Cuti Rihat Dalam Satu Tahun Kalender Mengikut Tiga Tahun Terpilih Di kalangan Tiga Gred Jawatan Terpilih .....	10
6	Kedudukan Responden Mengikut Kategori Terpilih .....	54
7	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan.....	63
8	Taburan Responden Mengikut Gred Jawatan .....	72
9	Taburan Responden Mengikut Aktiviti Perkhidmatan .....	73
10	Taburan Responden Mengikut Tempat Bertugas .....	73
11	Taburan Responden Mengikut Jantina .....	74
12	Taburan Responden Mengikut Umur .....	75
13	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan Dengan JKED .....	76

14	Taburan Responden Berasaskan Tempoh Perkhidmatan Mengikut Tempat Kerja Kini .....	78
15	Taburan Responden Mengikut Pendapatan Bulanan .....	79
16	Taburan Responden Mengikut Taraf Pendidikan .....	81
17	Taburan Responden Mengikut Kategori Taraf Rumah Kediaman .....	82
18	Taburan Responden Mengikut Jarak Antara Tempat Kerja dan Rumah Kediaman .....	83
19	Purata dan Sisihan Lazim Bagi Ciri-ciri Kerja .....	84
20	Tindak Balas Terhadap Pengenalan Tugas .....	85
21	Tindak Balas Terhadap Ragaman Kemahiran .....	86
22	Tindak Balas Terhadap Pengenalan Tugas .....	87
23	Tindak Balas Terhadap Maklum Balas Tugasan .....	88
24	Tindak Balas Terhadap Kekompleksan Kerja .....	89
25	Purata dan Sisihan Lazim Bagi Pengalaman di Tempat Kerja .....	90
26	Tindak Balas Terhadap Sikap Kumpulan Kerja Terhadap Organisasi .....	91
27	Tindak Balas Terhadap Pencapaian Pengharapan .....	92
28	Tindak Balas Terhadap Cabaran Kerja di Tahun Pertama Perkhidmatan .....	93
29	Tindak Balas Terhadap Kepentingan Sumbangan Pegawai .....	94

30	Tindak Balas Terhadap Keutuhan Imej Kendiri .....	95
31	Purata dan Sisihan Lazim Bagi Kepemimpinan Pegawai Penyelia Utama .....	95
32	Tindak Balas Terhadap Pemikiran .....	96
33	Tindak Balas Terhadap Perasaan dan Perhubungan Sesama Sendiri .....	97
34	Tindak Balas Terhadap Ciri-ciri Tingkah Laku Lahiriah .....	98
35	Komitmen Terhadap Organisasi .....	99
36	Skor Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Gred Jawatan .....	100
37	Perbezaan Aras Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Gred Jawatan .....	101
38	Skor Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Aktiviti Perkhidmatan .....	102
39	Perbezaan Aras Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Aktiviti Perkhidmatan .....	103
40	Skor Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Tempat Bertugas .....	104
41	Perbezaan Aras Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Tempat Bertugas .....	104
42	Skor Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Jantina .....	105
43	Perbezaan Aras Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Jantina .....	106
44	Skor Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Bangsa .....	107
45	Perbezaan Aras Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Bangsa .....	107
46	Skor Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Taraf Pendidikan .....	108

47	Perbezaan Aras Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Taraf Pendidikan .....	109
48	Skor Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Tempat Kediaman .....	111
49	Perbezaan Aras Komitmen Terhadap Organisasi Mengikut Tempat Kediaman .....	111
50	Perkaitan antara Komitmen Terhadap Organisasi dengan Ciri-ciri Peribadi .....	113
51	Perkaitan antara Komitmen Terhadap Organisasi dengan Ciri-ciri Kerja .....	114
52	Perkaitan antara Komitmen Terhadap Organisasi dengan Pengalaman di Tempat Kerja .....	116
53	Perkaitan antara Komitmen Terhadap Organisasi dengan Kepemimpinan Pegawai Penyelia Utama.....	117
54	Regresi Berganda Mudah bagi Komitmen Terhadap Organisasi dengan Setiap Dimensi (Angkubah Bebas) .....	120
55	Regresi Berganda Mudah bagi Komitmen Terhadap Organisasi dengan Setiap Kumpulan Faktor .....	121
56	Pekali Korelasi Produk-Momen Pearson bagi Angkubah .....	179

## SENARAI RAJAH

Muka Surat

### RAJAH

1	Tahap Ikatan Keorganisasian.....	23
2	Model Ciri-ciri Kerja .....	35
3	Model Penyelidikan .....	50
4	Carta Organisasi Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia (JKED) .....	182
5	Hirarki Perjawatan Skim Perkhidmatan Penguasa Kastam .....	183

## **GLOSARI**

AKMAL	Akademi Kastam Diraja Malaysia
JKED	Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
KPSL	Kenaikan Pangkat Secara Lantikan
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran dan Pengurusan Malaysia
PaK	Penguasa Kastam
Pegawai	Pegawai Kanan Kastam SPPK
PKPK	Penolong Kanan Pengarah Kastam
PPK	Penolong Pengarah Kastam
SPPK	Skim Perkhidmatan Penguasa Kastam

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Pertanian Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan bagi Ijazah Master Sains.

## **KOMITMEN PEGAWAI KANAN PERKHIDMATAN KASTAM TERHADAP ORGANISASI**

**Oleh**

**Hassan bin Arshad**

**Jun 1994**

Pengerusi : Prof. Madya Dr. Aminah binti Ahmad

Fakulti : Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan.

Penyelidikan yang dijalankan ini bertujuan mengetahui : (1) aras komitmen pegawai kanan Skim Perkhidmatan Penguasa Kastam (SPPK) terhadap Jabatan Kastam dan Eksais Diraja (JKED) di Semenanjung Malaysia, (2) perkaitan antara faktor-faktor terpilih dengan komitmen pegawai terhadap organisasi JKED dan (3) sumbangan faktor-faktor terpilih kepada komitmen pegawai.

Seramai 195 orang pegawai kanan SPPK yang terdiri daripada Penolong Kanan Pengarah Kastam (PKPK), Penolong Pengarah Kastam (PPK) dan Penguasa kastam (PaK) dipilih sebagai responden dengan menggunakan kaedah persampelan rawak. Data dikumpulkan dengan menggunakan borang soal selidik yang dipenuhi oleh responden sendiri. Data ini telah dianalisis dengan menggunakan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS PC +). Analisis taburan peratusan dan min, analisis varians, korelasi produk-momen Pearson dan regresi berganda mudah telah digunakan untuk menganalisis data.

Penyelidikan menunjukkan bahawa aras komitmen pegawai kanan SPPK secara keseluruhannya adalah sederhana tinggi. Aras komitmen antara PKPK dengan PPK dan antara PKPK dengan PaK didapati berbeza secara bererti ( $p < .05$ ).

Penyelidikan juga menunjukkan bahawa 13 daripada 16 dimensi mempunyai perkaitan yang bererti dengan komitmen terhadap organisasi. Lima dimensi, iaitu tiga dimensi pengalaman di tempat kerja dan dua dimensi ciri-ciri kerja muncul sebagai dimensi penunjuk ramal kepada komitmen. Dimensi kepentingan sumbangan pegawai muncul sebagai dimensi paling menyumbang. Tiga daripada empat faktor terpilih, iaitu ciri-ciri peribadi, ciri-ciri kerja dan pengalaman di tempat kerja didapati menyumbang kepada komitmen dengan pengalaman di tempat kerja muncul sebagai faktor paling penting.



Abstract of thesis submitted to the Senate of Universiti Pertanian Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Science.

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
OF SENIOR OFFICERS OF CUSTOMS  
SERVICE**

by

**Hassan bin Arshad  
June 1994**

Chairman : Assoc. Prof. Dr. Aminah binti Ahmad  
Faculty : Centre for Extension and Continuing Education.

The aim of the research is to determine : (1) the level of commitment of senior officers in the Superintendent of Customs Scheme of Service (SPPK) towards the Royal Customs and Excise Department (JKED) in Peninsular Malaysia, (2) the relationship between the organizational commitment and personal characteristics, job characteristics of the respondents, their experiences at workplace and leadership quality of their key supervisor and (3) the contribution of selected factors to organizational commitment.

A sample size of 195 respondents from among the senior officers of the SPPK comprising the Senior Assistant Director of Customs (PKPK), the Assistant Director of Customs (PPK) and the Superintendant of Customs (PaK) serving in Peninsular Malaysia was randomly chosen. The data was collected from questionnaires distributed to respondents and then analyzed with Statistical Package for Social Sciences (SPSS PC+) programme.

The distribution of data by percentage and means, analysis of variance, Pearson product-moment correlation and simple multiple regression were utilized to analyze the data.

The research shows that the level of organizational commitment of senior officers of the SPPK in general is moderately high. There are significant differences in the level of organizational commitment between the PKPKs and the PPKs and between the PKPKs and the PaKs ( $p < .05$ ).

The research also reveals that 13 out of 16 dimensions show significant correlations with the organizational commitment. Five dimensions comprising three dimensions of experiences at workplace and two dimensions of job characteristics were found to be the predictors of commitment. Personal importance dimension explained most of the variation in the levels of commitment. Three out of four selected factors, namely personal characteristics, job characteristics and experiences at workplace have significant contributions to commitment and experiences at workplace appeared to be the most important factor.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Pengenalan Jabatan Kastam dan Eksais Diraja**

Fungsi utama Jabatan Kastam dan Eksais Diraja (atau singkatannya JKED) sebagai sebuah agensi awam yang melaksanakan pungutan cukai tidak langsung negara masih tidak berubah sejak zaman penjajahan Inggeris lagi. JKED yang merupakan agensi awam profesional yang tertua di Malaysia telah mengalami perkembangan dan pembaharuan dalam bidang fungsinya, sesuai dengan perubahan dan kemajuan strategi dan dasar belanjawan dan percukaian negara.

Konsep profesional dalam konteks Jabatan Kastam dan Eksais Diraja menepati definisi 'profesional' oleh Jarvis (1983) bahawa sesuatu perkhidmatan itu dianggap profesional jika perkhidmatan berkenaan memerlukan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang tertentu untuk dipraktikkan. Definisi di atas disokong oleh Grunig dan Hunt (1984) bahawa profesional mesti memahami dan menggunakan pengetahuan yang unik dalam tugas mereka. Seterusnya mereka juga perlu sentiasa meningkatkan kemahiran teknikal dan akan berada dalam profesion tersebut serta melaksanakan tugas berkaitan dengan profesion mereka sehingga ke saat persaraan atau berhenti kerja.

Pada masa ini, JKED juga berfungsi sebagai penyumbang data empirik perekonomian negara, khususnya yang berhubung kait dengan aspek perdagangan dan perindustrian negara serta aspek penyeludupan dan pengedaran barang kontraban.

Kepentingan JKED sebagai penyumbang utama hasil negara dapat diukur daripada prestasi pungutan hasil tahunannya. Pada tahun 1989, JKED telah memungut lebih 8.5 ribu juta ringgit melalui pelaksanaan program tahunannya. Jumlah ini merupakan 32.7 peratus daripada jumlah hasil negara pada tahun berkenaan. Pada tahun 1990, JKED telah memungut hampir 10.3 ribu juta ringgit, iaitu 37.8 peratus daripada jumlah hasil negara pada tahun berkenaan.

Sejarah modernisasi JKED bermula selepas Persekutuan Tanah Melayu (sekarang dikenal dengan nama Semenanjung Malaysia) mencapai kemerdekaan daripada Kerajaan Inggeris pada 31 Ogos 1957. Mulai dari tarikh itu, JKED (dikenal pada masa itu sebagai Jabatan Kastam dan Eksais) telah dipindah tanggungjawabnya daripada Pesuruhjaya Tinggi Kerajaan Inggeris (sejak tahun 1952) kepada Kementerian Kewangan.

Pada 29 Oktober 1963, Jabatan Kastam dan Eksais telah dianugerahkan gelaran DIRAJA oleh Kerajaan Malaysia. Serentak dengan penganugerahan ini, nama Jabatan Kastam dan Eksais telah ditukar kepada 'Jabatan Kastam dan Eksais Diraja' hingga sekarang. Selepas Singapura berpisah dari Malaysia pada tahun 1965 dan sepanjang dua dekad berikutnya, Jabatan ini telah terlibat dengan

beberapa proses penyusunan semula struktur organisasi dan fungsinya untuk disesuaikan dengan peranannya dari segi pungutan dan kawalan hasil serta pemudahan perdagangan antarabangsa dan perindustrian negara.

Pengurusan baru dari segi fungsi, struktur organisasi dan pentadbiran JKED diselaraskan secara penugasan kuasa berkanun Menteri Kewangan dan Ketua Pengarah Kastam serta kuasa berkanun agensi awam tertentu (berasaskan perundangan yang ditadbir oleh JKED) kepada pegawai JKED melalui pentadbiran ketua bahagian JKED di peringkat Ibu Pejabat dan pengarah negeri serta ketua stesen di seluruh Malaysia. Carta organisasi JKED adalah seperti di Rajah 4 (Lampiran).

Keberkesanan pelaksanaan fungsi JKED banyak bergantung kepada kualiti sumber JKED sendiri iaitu kewangan yang diuruskan, sistem kerja yang diamalkan, infrastruktur dan peralatan yang dimiliki serta teknologi yang digunakan. Namun begitu, kualiti sumber tenaga manusia merupakan sumber paling penting dan dinamik yang dapat mengembleng sumber yang lain untuk merealisasikan fungsi dan tanggungjawab JKED. Kualiti sumber manusia dalam konteks organisasi bukan sahaja dinilai dari segi pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kerja mereka sahaja, tetapi juga dinilai dari segi komitmen mereka terhadap organisasi mereka. Kedudukan sumber tenaga manusia JKED adalah seperti di Jadual 1.

Fungsi JKED bukan lagi terbatas kepada bidang pungutan, kawalan dan fasilitasi duti import, eksport, eksais, cukai jualan dan cukai perkhidmatan, tetapi juga ke atas pungutan hasil levi kenderaan di pintu keluar masuk negara.

Jadual 1

Kedudukan Sumber Tenaga Manusia JKED  
Mengikut Kategori Perkhidmatan pada Februari 1989

Kategori Perkhidmatan	Semenanjung	Sabah	Sarawak	Jumlah
Kumpulan A	1081	79	64	1224
Kumpulan B	93	26	38	157
Kumpulan C	4200	405	674	5279
Kumpulan D	1390	99	133	1622
Jumlah	6764	609	909	8282

Sumber : Laporan Tahunan Jabatan Kastam 1989.

### Latar Belakang Masalah Penyelidikan

Dalam organisasi JKED, pegawai kanan 'Skim Perkhidmatan Penguasa Kastam' (SPPK) merupakan 'Pegawai Kanan Kastam'. Mereka dianggap sebagai sumber manusia yang penting sebagai pemikir, perancang, pemudah cara, pembuat keputusan dan pelaksana aktiviti penyelidikan dan pembangunan JKED. Pada masa sekarang (tahun 1989), terdapat seramai 1224 pegawai kanan (selepas ini disebut pegawai) di seluruh Malaysia, dan daripada

jumlah itu seramai 1081 berkhidmat di Semenanjung Malaysia. Angka ini dijangka meningkat secara berperingkat-peringkat dengan perantikan baru dan adanya skim Kenaikan Pangkat Secara Lantikan (KPSL) selaras dengan peluasan fungsi JKED.

Skim Perkhidmatan Penguasa Kastam mempunyai sembilan gred jawatan. Ketua Pengarah Kastam merupakan gred tertinggi dalam hirarki jawatan pegawai, diikuti dengan gred jawatan Timbalan Ketua Pengarah Kastam, Penolong Ketua Pengarah Kastam, Pengarah Kastam, Penolong Kanan Pengarah Kastam, Penolong Pengarah Kastam dan Penguasa Kastam (Rajah 5) (Lampiran).

Kumpulan pegawai daripada gred jawatan Penolong Kanan Pengarah Kastam (PKPK), Penolong Pengarah Kastam (PPK) dan Penguasa Kastam (PaK) ialah kumpulan pegawai kanan 'perentang batas' antara JKED dengan 'stake-holder' dan pelanggannya serta antara pihak pengurusan JKED dengan anggota bawahannya.

Sejak akhir-akhir ini, terdapat kecenderungan PKPK, PPK dan PaK berhenti daripada kerjaya kastam sama ada dengan menyertai sektor swasta, agensi awam yang lain ataupun dengan bersara secara pilihan. Di samping itu, terdapat juga kecenderungan pegawai yang tidak hadir bertugas secara mengambil cuti sakit dan mengambil cuti rehat secara kecemasan. Fenomena ini dapat dibuktikan melalui data perangkaan Cawangan Perkhidmatan dan Perjawatan JKED seperti berikut:

## Pelepasan Jawatan

Salah satu daripada tanda yang boleh menunjukkan kurangnya komitmen pegawai terhadap JKED ialah kecenderungan pegawai melepaskan jawatan untuk menyertai agensi lain atau atas sebab-sebab lain. Menurut perangkaan JKED dari tahun 1985 hingga 1989, didapati seorang PKPK dan ke atas, 2 orang PPK dan 38 orang PaK telah melepaskan jawatan mereka dalam pelbagai peringkat umur, tempoh perkhidmatan dan bentuk notis. Pecahan perangkaan tersebut boleh dilihat dalam Jadual 2 berikut.

Jadual 2  
Kedudukan PKK Yang Melepaskan Jawatan  
Antara Tahun 1985 dan Januari 1989  
Mengikut Kategori Terpilih

Gred Jawatan	Umur Semasa berhenti (Tahun) (n = 41)						Tempoh Perkhidmatan (Tahun) (n = 41)						Bentuk Notis (n = 41)		
	<25	25-30	31-35	36-40	41-45	>45	<1	1-5	6-10	11-15	16-20	>20	24 jam	1 bulan	3 bulan
PKPK						1									
PPK				2					1	1		2			
PaK	2	18	14	4			5	14	11	8	1	6	26	7	
Jumlah	2	18	14	6		1	5	14	11	9	2	8	26	7	

Sumber: Laporan Cawangan Perkhidmatan dan Perjawatan, Ibu Pejabat, JKED, Kuala Lumpur, 1989.

Walaupun kalau dilihat dari segi angka gejala ini ternyata tidak berapa ketara, tetapi kalau punca masalah ini tidak dikenal pasti dan



diatasi, berkemungkinan gejala ini akan menjadi lebih parah. Lebih-lebih lagi perangkaan menunjukkan bahawa kebanyakan mereka yang melepaskan jawatan telah berkhidmat antara setahun hingga 15 tahun dan lebih cenderung melepaskan jawatan mereka dengan memberikan notis sebulan dan 24 jam berbanding dengan bentuk notis 3 bulan.

### **Permohonan Kerja Lain**

Satu lagi tanda yang menunjukkan kurangnya komitmen pegawai terhadap JKED dapat dilihat daripada kecenderungan mereka memilih kerja lain. Menurut perangkaan Cawangan Perkhidmatan dan perjawatan, JKED, 20 peratus pegawai telah pernah sekurang-kurangnya sekali memohon kerja lain melalui saluran rasmi JKED. Satu lagi pola yang ketara berkaitan dengan gejala permilihan kerja lain ini ialah 90 peratus daripada mereka yang terlibat terdiri daripada pegawai yang memiliki ijazah kepujian.

### **Persaraan Awal**

Tanda ketiga yang menunjukkan kurangnya komitmen pegawai dapat dilihat dari segi kecenderungan mereka untuk bersara daripada kerjaya kastam secara pilihan (yakni mereka yang berumur melebihi 50 tahun bagi pegawai lelaki dan 45 tahun bagi pegawai wanita, tetapi belum mencapai umur 55 tahun). Menurut rekod JKED yang dicatatkan dari tahun 1986 hingga 1989, didapati 15 orang telah memilih untuk bersara secara pilihan (Jadual 3).

Meskipun dilihat dari segi angka, gejala pegawai bersara secara pilihan tidak ketara, adalah menjadi satu tanda tanya tentang kenapa